

第一篇

跟杜拉克学企业管理

彼得·杜拉克 (Peter F·Drucker), 美国著名管理学家, 现代管理学理论奠基人, 著有数十部管理、经济、社会等方面专著, 被译成 20 多种文字, 在各国广为传播, 是全世界管理者的经典。《商业周刊》称其为“当代不朽的管理思想大师”, 《经济学周刊》更称其为“大师中的大师”。

杜拉克访谈录

最近，Business2.0 的编辑 Erick Schonfeld 有幸采访了管理学之父——杜拉克。以下就是这次采访的精彩对话。

(1) 关于互联网的真正影响力

互联网对于文化的影响要远远大于其对经济的影响。一个重要的表现就是对于那些半发达国家的中产阶级的影响。他们并不将自己看做是他们本国经济中的一部分，而是将自己视为全球发达经济的一部分。下一步也许是：心理一致的全球中产阶级的出现

问：您对这次网络泡沫的破灭感到惊讶吗？

杜：真正使我感到惊讶的是，网络泡沫并没有在两年前破灭。早在 1999 年 1 月，我就告诉过我的所有朋友让他们撤出投资，因为我预计泡沫随时会破灭。但网络泡沫之所以今年才真正破灭，一个重要的原因就是，在公众心里，人们常常将规模和重要性相混淆。其实，这二者的关联性极小。互联网确实非常重要，但只有很小的（经济性）规模。

让我给你举个例子。电影对人类想像力的影响可能比互联网大得多。电影的出现使得人类历史上第一次拥有了一种可以在全世界范围内进行交流和沟通的媒介，也使得文盲和穷人第一次有机会接触整个世界。如果今天电影行业消失的话，那么其经济影响只会在如下两地显现出来：好莱坞和孟

买。整个世界范围有多少人服务于该行业呢？我猜测有 100 万人左右。

另外的一个误解是：有影响力就一定会盈利。在网络泡沫高涨之际，大家普遍认为由于互联网极其重要，那么它一定是盈利的。其实并非如此。互联网无论作为一个企业，还是作为一个行业，其是否能够盈利是值得怀疑的。但它的影响力却是匪夷所思的。关于这一点，医药行业的发展就是一面“历史明镜”。

问：怎么讲？

杜：你认为什么东西对于 19 世纪的医学应用的影响最大？麻醉药，还是消毒剂？不，是发烧体温计！发烧体温计的出现使得母亲能够为孩子量体温，也使得人们能够判断自己是否生病。它创造了现代医学！就科学价值而言，温度计为零。温度计诞生于 17 世纪，由于它能够测量热度，所以对科学有重要的影响。因此，在影响力与盈利之间并没有一个清晰的关联度。

问：互联网的重要影响力表现在哪？

杜：互联网消除了距离，这就是它的影响所在。“距离的消除”始于 19 世纪 20 年代英格兰铁路的修建。铁路在这方面发挥的影响比互联网更快，也更显著。但是铁路的发明者并没有看到这一成果的巨大潜力，第一个意识到铁路重要性的人是前奥地利首相 Rothschilds。而今天，互联网已经消除了通讯的距离。

(2) 关于新经济和信息技术

几乎很少有公司能在几十年的时间里一直成功，“不朽的公司”只是华尔街的一个误解。互联网的主要影响不在经

济方面，而在于心理方面。并不存在新经济，互联网只是极大地拓展了旧经济的规模

问：新经济真有什么新颖之处吗？

杜：没有丝毫迹象表明经济周期已经消失。在消费者行为和分销渠道方面正发生根本性的变化，但这并不是信息技术使然。从经济的角度看，到目前为止，互联网只不过是另一种分销渠道。以购买新车为例，消费者使用互联网不是用以买车，而是用以排除和拒绝。如今，当他们与交易商交谈时，他们已经知道不需要什么。互联网也许是一种新型分销渠道。每一种渠道都拥有自己独特的业务。也许在互联网上，你必须成为你的客户的购买者，而不是销售者，这也正是通用汽车公司宣布他们将要努力达到的方向。他们将为客户找到合适的汽车，包括比较车型、找到称心的交易商。那将是一位商人，而不是一位购买者。

问：互联网同样能红利滚滚吗？

杜：也许它别无选择。事实上，并不存在公司必须呆在哪个行业的法则 相反“存在就是合理的”。几乎很少有公司能在几十年的时间里一直成功，“不朽的公司”只是华尔街的一个误解。互联网的主要影响不在经济方面，而在于心理方面。并不存在新经济，互联网只是极大地拓展了旧经济的规模，不是吗？

问：那么非网络技术的重要性呢？

杜：信息技术仅仅只是对新系统的一个反应。在企业，我们一直都拥有很好的信息系统。例如：会计系统就是最好的信息系统。因此，同样的道理，信息的真正影响力也不在经济方面，这也正是泡沫破灭的原因：信息产业真正成为一商业并不是那么容易的，并不是随便哪个地方都具备条件

的。计算机的总产值是多少？在高达数万亿美元的世界制造业经济中，它只是沧海一粟，将来也同样如此。

问：计算机在提升企业效率方面不重要吗？

杜：互联网只是创造了一种记录系统，用以记录大多数企业的行为。计算机出现以前，我们已经拥有了数学模型：vector 分析法和 Boltzmann 方程式。我们也有能够组织运输的模型。第一个模型是西尔斯（Sears）公司开发的，主要是用于存货。运货量和仓储量之间如何平衡，以及将存货保存在何处等等，模型在上个世纪 20 年代就计算出来了。

计算机是个“低能儿”，它只能处理一套逻辑系统，它能做的只是说“0”或“1”。它使得你自己必须作系统分析，通过数据做出合乎逻辑的判断。另一方面，人脑却能同时处理多个逻辑系统。因此，互联网并没有质的突破，它并不能让你做以前无法做成的事情。上周我和欧洲的一家生产消费品的公司的管理人员交谈（该公司是欧洲最早使用计算机的公司之一）我问他们是如何选择供应商的 他们答道：“关键是，我是否信任他？”我问为什么这很重要。他们答道：“因为无论什么时候你陷入任何危机之中，你都必须依靠你的供应商才能脱离苦海。”这也正是供应商之间的差异所在。这些东西都没有改变。“判断”是计算机不能攻克的重要难关。

（3）关于管理咨询、大萧条和美联储

到目前为止，管理方面所有重要的创新都来自于实践，而不是理论研究。我是唯一一个还活着的既是熊彼特又是凯恩斯弟子的人。只要人们仍然坚信格林斯潘“金口一开”所产生的效应，那么美联储仍将具备控制力。但只要这一效应

不再灵验，那么，“华佗转世”也将无能为力

问：为什么那么多的管理思想家同时也是咨询专家？

杜：55年前，我曾拒绝了哈佛商学院的邀请，一个主要原因就是当时的系主任制定了这样一条规定“每周只允许用一天时间用于咨询活动”，他不允许教师花费太多时间在校外。但我认为，管理是一种实践活动，而实践家是需要实践锻炼的。我将我从事的咨询实践看做是我的实验室。在第二次世界大战以前，几乎没有商学院，而现在却有 600 多所。商学院数目增长如此之快，以至于许多教师几乎没有任何实践经验可言。由于这阵风已渐渐变缓，我希望他们明白他们必须开展咨询服务，就如同医学院必须实践一样。仅仅待在管理学院是没用的，因此你必须走出象牙塔，从事咨询活动以积累实践经验。

问：实践经验的缺乏对管理思想的研究有何影响？

杜：到目前为止，管理方面所有重要的创新都来自于实践，而不是理论研究，对于 1890 年以前的医学也同样如此。目前，只有迈克尔·波特和菲利·科特勒两人的学术研究才能产生重要的结论。泰勒曾在他的胸牌上写着“管理咨询员”，但这主要是为了“吓唬”别人。1954 年出版的《管理实践》是第一本提出“什么是企业”的著作。当时没有人能够回答出来。我问这个问题是因为我的客户提出了这个问题。金融界至今对该问题还是不能理解。70 年前，我是伦敦的一名证券分析师，因此我敢说没有一位金融界人士真正理解了企业的含义，这是因为他们认为企业就是赚钱的。对于一家生产鞋的企业，金融界的人士不能理解，他们认为钱是“真实”(real)的。其实，鞋是“真实”的，钱只是一种最终结果。企业是什么？企业的部分功能就是创造消费者价值和进

行创新活动。你也许认为这是纯粹的熊彼特思想。你不会不知道约瑟夫·熊彼特和约翰·梅纳德·凯恩斯吧？

我是唯一一个还活着的既是熊彼特又是凯恩斯弟子的人。1929年我住在法兰克福，当时我在华尔街一家著名公司设在欧洲的总部工作，我的老板坚持员工培训必须接受大学课程教育，因此他让我去波恩。每周五晚上，我都能聆听到熊彼特的教诲。几年以后，我成为了伦敦一家商业银行的经济学家，我的老板认为他的经济学家必须懂得经济学知识，于是他派我前往“凯恩斯研习班”进修——在那儿，我知道了自己并不是一个经济学家。经济学家对商品特别有兴趣，而我的兴趣在人。

问：但人们不能改变一个组织或者整个经济体的命运吗？

杜：不。美国的大萧条完全是不必要的。当欧洲崩溃之时，美国刚从一次中性衰退中恢复过来，于是就开始了对其银行的监管。梅耶（Eugene Meyer）（凯撒琳·格拉汉姆的父亲，也是胡佛总统的联储主席）碰巧是我父亲的朋友。二战期间，我独自一人身处华盛顿，极其孤单，他经常请我吃饭，他告诉了我这个故事。

梅耶深谙管理银行之道。其实，任何人都知道此理。你只需付清款项，只需印刷货币就可。人们用钱干什么呢？某天晚上，他们将钱藏在床垫下面，第二天又存入银行。梅耶知道他应该付清款项。1932年选举过后，他去找胡佛，但胡佛说：“紧急行动必须经过选举当选总统的同意。”于是梅耶去找罗斯福，但罗斯福说：“这是胡佛的职责。”我问梅耶：“那为什么你不采取行动呢？”他回答道：“孩子，在1932年，没有总统的同意，你是不可能做成这件事的。”但

当时如果梅耶做了的话，那么大萧条将不会出现，除了也许会出现在农业部门。在这 4 个月之内，胡佛和罗斯福从没有见过面，他们彼此怨恨对方。梅耶说他当时应该自己决定的，即使没有征得总统同意，但这只是“事后诸葛亮”。

问：在这之中，管理方面的教训是什么？

杜：正如一句 12 世纪的德国谚语所言：“除非你的君主叫你两遍，否则不要搭理他。”（即中国的“将在外，君命有所不受”）你只管继续做你的事。你不必征得同意，这是因为这一过程可能有人会说不同意。诚然，这一行为的风险可能是入狱，但你必须承担这个风险。梅耶显然没有。

问：您认为今天美联储的效率如何？

杜：20 年代和 30 年代的美联储主席是诺曼（Montagu Norman），他曾是英格兰银行的行长，他拥有和格林斯潘同样高的声誉，但大萧条毁了他的一世英名，同样，如果发生大萧条，格林斯潘也将不能幸免。说美联储主席“手握重权”其实并不正确，他拥有的唯一一项权利就是对利率的控制权。由于企业不再依赖从银行借款，所以利率的重要性也就大打折扣。利率仅仅对股市而言才是重要的；对经济而言，如果利率上调至 18% 或者下降到 2%，那么当然重要，但仅仅下调 0.5% 只不过具有象征意义罢了。只要人们仍然坚信格林斯潘“金口一开”所产生的效应，那么美联储仍将具备控制力。但只要这一效应不再灵验，那么，“华佗转世”也将无能为力。

问：您钦佩哪些管理思想家？

杜：我从那些非管理类的思想家处获益更多。关于领导方面的最佳著作可参阅 Xenophon 的作品，他是苏格拉底的朋友兼弟子，后来成为了一名军事领袖。实际上，我并不喜

喜欢看管理方面的书籍，我喜欢读莎士比亚的书。

问：你希望因为什么而被后人牢记？

杜：我帮助许多人实现了他们的目标。

第一章

我们的企业是什么

一个企业不是由公司的名称、规章或组成公司的条款来规定的。满足顾客的需求就是每一个企业的使命和宗旨。因此，“我们的企业是什么？”这个问题只能从外部、从客户和市场的观点来看，才能找到答案。

第一节 我们的企业是什么？

在杜拉克看来，为“我们的企业是什么？”这一问题提供答案，是高层管理者的首要责任。

我们知道的每一位伟大的企业创建者，从德意志银行的创始人乔治·西门子到 IBM 公司的托马斯·沃森，都有一个能说明其决定和行动的有关企业的明确想法，也就是“事业的理论”。那些真正成功的企业家，不仅积聚了大量财富，而且还建立了一个他百年之后仍能永续经营的企业。企业的永续经营不是靠某个人的直觉，而应建立在明确、简单、深刻的事业理论之上。基业长青的企业不同于单枪匹马的企业家，它需要超越一个人或一代人的生命局限的持续性。它不能像过去的商人那样，看准机会，一段时间只从事一笔买卖，而在从事另一笔买卖以前把前一笔买卖完全清理掉。它必须把资源投入一个长期的未来，所以，必须对未来承担义务，这包括以下方面：业已建立的组织、政策、程序、投资、准备、产品、服务、市场、员工。如果不是以一种事业理论为依据，就不能合理承担这些责任。它就必然会使各种资源分散。而且，如果不以一种事业理论为依据，就不能合理地检查和修正所承担的各项责任。如果不把结果与由这种事业理论所提出的期望相比较，就没有办法确定是否需要进行某项变革。因此，企业领导人需要深入思考和清楚地表述其事业理论，明确地说明企业的宗旨和企业的使命，他们必

须不断反躬自问：“我们的企业是什么以及它应该是什么？”

(1) 企业如果不了解自己就不能改变自己

杜拉克认为，企业如果不了解自己是什么，代表着什么，自己的基本概念、价值观、政策和信念是什么，它就不能合理地改变自己。只有明确地规定了企业的宗旨和使命，才可能树立明确而现实的企业目标。企业的宗旨和使命是确定优先顺序、战略、计划、工作安排的基础。它是设计管理职位特别是设计管理结构的出发点。战略决定结构。战略决定某一企业中的关键活动是什么。而建立战略的前提是，清楚地了解“我们的企业是什么以及它应该是什么？”

在杜拉克看来，为“我们的企业是什么？”这一问题提供答案，是高层管理者的首要责任。企业遭到挫折和失败的一个最重要的原因也许就是很少对企业的宗旨和使命进行必要的、适当的思考。与此相反，在美国 AT&T 和西尔斯这样一些杰出的企业中，其成功在很大程度上都是由于创始人有意识地提出了“我们的企业是什么？”这一问题并通过深思熟虑明确地给予了回答。

但是，管理当局不愿提出这一问题，也是有理由的。首先就是这个问题会引起争吵、辩论和分歧。

杜拉克是如何看待不同意见的？

绝大多数管理层对这种意见分歧感到害怕，认为它会造成分裂和痛苦。但是判断“我们的企业是什么？”是一个重大的决定，而重大的决定必须以各种分歧的观点为依据。对“我们的企业是什么？”这个问题的答案始终是在各种可供选择的方案中所做的一种选择；而一种可供选择的方案都是以有关企业及其环境状况的不同假设为依据的。它始终是一种

有高度风险的决定。它总会导致企业在目标、战略、组织和行为方面的变革。

这个决定太重要了，所以不能在一片掌声中做出。当然，最终必须有个决定。但是这个决定必须以对各种备选方案的理性的分析为依据，而不能以压制不同意见和观点为依据。一个企业不是由公司的名称、规章或组成公司的条款来规定的。满足顾客的需求就是每一个企业的使命和宗旨。因此“我们的企业是什么？”这个问题只能从外部、从客户和市场的观点来看，才能找到答案。

（2）谁是顾客？

在确定企业的宗旨和企业的使命时“谁是顾客？”是首要而关键的问题。这不是一个容易回答的问题，更不是显而易见的。

顾客，即一种产品和服务的最终使用者。对一个企业来讲，顾客不会是唯一的一种，通常至少有两种，有时会更多。每一种顾客对企业有不同的期望和价值观，购买不同的东西。但是，企业必须使所有的顾客在“我们的企业是什么？”这个问题的回答中感到满意。

杜拉克举例说，一家保险公司的业务可以说是出售保险。但是，一家保险公司同时也是一个投资者。事实上，可以把保险公司解释为一种把公众的积蓄导向生产性投资的渠道。一家保险公司需要有两个关于其企业的定义，因为它必须满足两种不同的顾客。同理，一家商业银行既需要存款者，又需要借款者。二者缺一，它就做不成生意。二者即使是同一个人或同一个企业，也有着不同的期望并规定着完全不同的银行业务。如果只满足这两种顾客中的一种，就不能

取得经济成就。

客户的认知价值是什么？

同企业的宗旨和企业的使命有关的最后一个问题是：“客户的认知价值是什么？”这可能是最重要的一个问题，但也是最少被提出的一个问题。

杜拉克一针见血地指出，原因之一是管理人员确信他们知道这个问题的答案——价值就是他们在企业中所规定的质量。但是，这几乎永远是一个错误的答案。

例如，对于十几岁的姑娘来说，一双鞋子的价值在于高级款式。鞋子必须“时髦”，价格只是次要考虑因素，而耐用性则根本不是什么价值。过了几年以后，这个姑娘成了一个年轻的妈妈，高级款式就成了一个次要条件了。她不会买那些非常过时的东西，但是她首先要考虑的是耐用性、价格、舒适和合脚等。

制造厂商常常认为这是一种不合理性的行为。但是，企业必须首先明确，从来都不存在什么无理性的客户。客户几乎毫无例外地是从他们自己的现实情况出发而合乎理性地行动的。

客户所买的从来不是一件产品本身。客户买的是对一种需求的满足。他买的是一种价值。但是，按定义来说，制造厂商不能制造出一种价值来，而只能制造出一种产品。所以，制造厂商认为有价值的东西，对于客户来说可能是不相干的东西或纯属浪费。

美国通用汽车公司凯迪拉克汽车事业部的掌门人德雷斯沃曾经说过，凯迪拉克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争。凯迪拉克汽车买主购买的不是一种“运输工具”而是“地位”。

什么时候提出“我们的企业是什么？”

绝大多数企业都是在处于困境的时候才提出“我们的企业是什么？”这一问题。但这是一种不负责任的管理行为。正确的做法是在一个企业的初创时期就提出这一问题。西尔斯的伟大正在于此。当然，如果能在公司正成功时认真地提出“我们的企业是什么？”这个问题，也算相当不错了。

对于一个成功企业的管理层来说，提出“我们的企业是什么？”这个问题是不容易的。在那个时候，企业中的每一个人都认为其答案是显而易见和不值得去讨论的。对已经取得的成功进行争论和捣乱，从来都是不得人心的。

20 世纪 20 年代最成功的两个美国产业部门是无烟煤矿业和铁路业。两者都认为上帝给予了他们不可动摇的永久垄断权。两者都认为他们企业的定义是这样显而易见，根本用不着去考虑这一问题，当然更用不着去采取行动了。结果他们从其领导地位上衰退下来了。

我们的企业将是什么？

对“我们的企业将是什么”这一问题，即使是最成功的答案，迟早也将成为过时的。

20 世纪 20 年代，西奥多·维尔为贝尔电话系统公司（AT&T 公司的前身）所作的回答是：“让每一个美国家庭，每一个美国企业都能安上电话。”这一答案到了 20 世纪 60 年代后期就不合时宜了，电话系统已经不像维尔时代那样有一种天然垄断权了。其他的电话信息交流方法正在逐渐出现。维尔为贝尔电话系统所下的简明而出色的定义需要重新加以检验。

因此，杜拉克得出的结论是：“关于一个企业的宗旨和使命的定义，很少有维持到 30 年的，更不用说 50 年了，一般只能维持 10 年。”

因此，高层管理者在提出“我们的企业是什么”这一问题时，还有必要问一问“我们的企业将会成为什么样子？在环境中已有什么可以看得出的变化，可能对我们企业的特点、使命和宗旨发生什么重大的影响？”

杜拉克建议我们从人口结构和人口统计方面入手。他认为，人口的变动是我们唯一的、可能对未来进行有把握预测的因素。人口统计的重要性不仅在于人口结构对购买力和购买习惯的影响，而且对劳动力规模和劳动力结构也有影响。通过对人口动态和人口结构中发生的一些事件的分析，可以预测出市场、购买力和购买习惯、客户需求以及就业中的主要趋势。

我们的企业应该是什么？

提出“我们的企业应该是什么？”这一问题的目的在于使企业适应预期的变化。它的目的在于修改、扩充、发展现有的、继续经营中的企业。

为了实现企业的宗旨和使命，有些什么机会或可以创造什么机会，以便促进企业的发展？

杜拉克为我们推荐的具体作法是，有计划地淘汰那些不再适合于企业的宗旨和使命，不能为客户提供满足并做出出色贡献的旧事物。在决定“我们的企业是什么，将会是什么，以及应该是什么”的过程中，一个极为重要的步骤是对现存的产品、服务、生产过程和市场作系统的分析。它们是否仍然可行？它们看来继续可行吗？它们还能为客户提供价值吗？它们还能适用于人口和市场的现实、技术和经济发展的现实吗？如果答案是否定的，我们将如何才能有系统地抛弃它们，或至少不再进一步投入各种资源和努力？1981年，当杰克·韦尔奇成为美国通用电气公司掌门人，他将杜拉克